

De Rotonde

Resultaten vragenlijsten Investors in People Standaard

Rapportage opgesteld door iiPro, in opdracht van

Naam organisatie:
Plaats: Rotterdam

(anoniem gemaakt)

Tilburg, april 2007

Inhoudsopgave

Vraagstelling en hoofdconclusie	2
Aandachtspunten	3
Respons	4
Presentatie van de uitkomsten	5
 A. 1. Score per Investors in People Principe	6
A. 2. Score per Investors in People Indicator en verplicht bewijs	7
 PLANNEN	8
Indicator 1	8
Indicator 2	10
Indicator 3	12
Indicator 4	14
 UITVOEREN	15
Indicator 5	15
Indicator 6	17
Indicator 7	18
Indicator 8	20
 BEOORDELEN	21
Indicator 9	21
Indicator 10	23
 B. Vergelijking tussen deelgroepen op Verplicht Bewijs	24
Opmerkingen	26

Vraagstelling en hoofdconclusie

Om vast te stellen hoe de actuele situatie bij zich verhoudt tot de eisen van de Investors in People Standaard, hebben wij aan drie groepen personeelsleden via het internet een vragenlijst voorgelegd: aan de locatieleiding, de kernteamleiders en de medewerkers. Hieronder worden de uitkomsten van de doorlichting gepresenteerd.

Doel van de meting was om vast te stellen of de eerder voorgenomen en uitgevoerde verbeteringen ook zichtbaar zijn bij de medewerkers en of in mei een eerste formele assessment mogelijk is met een behoorlijke kans op succes.

Op grond van de tussenmeting zijn wij gematigd positief over de kans op een succesvolle assessment. Er zijn enkele aandachtspunten die extra aandacht van de leiding van zouden mogen krijgen, met name in de komende zes weken voor het assessment, maar ook erna. Die aandachtspunten komen hieronder aan de orde.

De respons was, zoals hierna is vast te stellen, behoorlijk, maar levert ook één vraagpunt op. Naar verluidt heeft ca. 12 OOP-ers. Onze enquête voor medewerkers maakt geen onderscheid tussen docenten en OOP-ers. Wel wordt onderscheid gemaakt tussen mensen met een HBO-opleiding of méér, en lager opgeleiden. Wanneer bij De Ronde, zoals vaak het geval is, veel OOP-ers werken met een lagere opleiding, dan hebben maar weinig OOP-ers de vragenlijst ingevuld, want slechts vier mensen met minder dan een HBO-opleiding hebben de vragenlijsten ingevuld. Wij willen dit vraagpunt nog met de leiding van bespreken.

Aandachtspunten

Op grond van de uitkomsten van de enquête adviseren wij om aan het volgende extra aandacht te besteden:

- > zoek naar extra mogelijkheden voor mensen om kennis met elkaar te delen en elkaar te helpen om zichzelf te verbeteren;
- > ga na waarom zoveel mensen zouden kunnen vinden dat het intern overleg onvoldoende gericht is op 'mede-eigenaarschap' (inhoud of overlegvorm of allebei) en werk aan verbeteringen;
- > ga na waarom zoveel mensen zouden kunnen vinden dat het inwerken van nieuwe collega's of mensen die intern van werk veranderen, slecht gebeurt en werk aan verbeteringen;
- > maak aan medewerkers beter duidelijk welke veranderingen en verbeteringen de afgelopen tijd hebben plaatsgevonden in de aansturing en ontwikkeling van mensen en wat de leiding van in het komend jaar van plan is;
- > probeer met name bij de *eerste groep* van Onderdeel B extra aandacht te besteden aan hun ontwikkelingsmogelijkheden;
- > probeer met name bij de *tweede groep* van Onderdeel B extra aandacht te besteden aan:
 - o het leggen van verbanden tussen de plannen van de school en hun eigen functioneren;
 - o duidelijkheid over wat ze wel en niet van hun leidinggevende aan steun kunnen verwachten;
 - o feedback op het eigen functioneren;
 - o de eigen effectiviteit van de leiding.

Respons

Om vast te kunnen stellen of dit rapport een behoorlijk beeld geeft, is het belangrijk om te weten hoeveel mensen een vragenlijst hebben gekregen en hoeveel daarvan zijn ingevuld en gebruikt voor dit rapport. Hieronder volgt een overzicht.

Type vragenlijst	Aantal exemplaren verspreid	Aantal exemplaren verwerkt
Topmanagement	1	1
Management	3	2
Medewerkers	34	27
Totaal	38	30

De verwerkte vragenlijsten kwamen van mensen uit de volgende groepen:

Duur dienstverband	Langer dan één jaar	21	Korter dan één jaar	9
Type dienstverband	Vast	23	Tijdelijk	7
Omvang dienstverband	Voltijd in dienst	16	Deeltijd in dienst	14
Geslacht	Man	9	Vrouw	21
Leeftijd	45 jaar of ouder	14	Jonger dan 45 jaar	16
Opleidingsniveau	HBO of WO	26	Lager dan HBO-niveau	4

Met de kanttekening die wij hiervoor al maakten met betrekking tot de OOP-ers, is de respons zodanig, dat uitkomsten van de enquête een behoorlijk beeld geven van de gehele populatie.

Presentatie van de uitkomsten

De uitkomsten worden hieronder als volgt gepresenteerd:

- > onderdeel A laat achtereenvolgens zien hoe scoort op de drie principes, tien indicatoren en negenendertig verplichte bewijzen van de Investors in People Standaard;
- > in onderdeel B wordt getoond of verschillende groepen binnen verschillend scoren;
- > enkele medewerkers maakten gebruik van de mogelijkheid om in de marge van de meerkeuzevragen, opmerkingen te maken. Die zijn aan het einde van dit rapport onder 'Opmerkingen' weergegeven.

A. 1. Score per Investors in People Principe

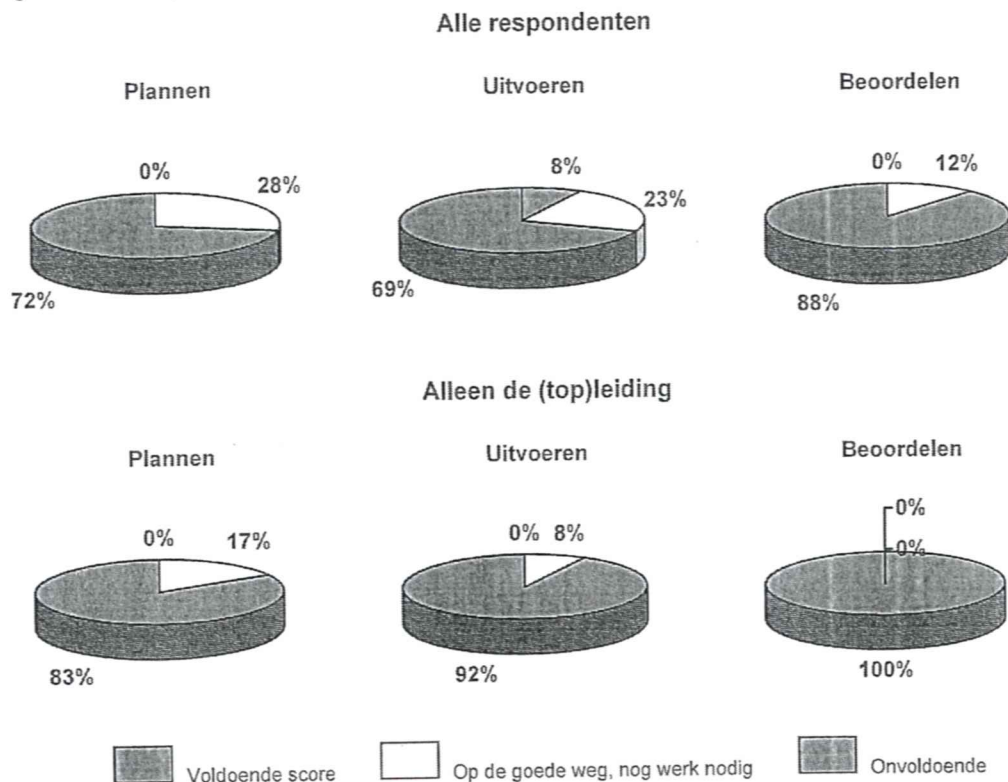
Hieronder worden eerst de scores van alle ondervraagden en daarna van alleen de (top)leiding van gepresenteerd, verdeeld over de drie hoofdonderdelen of 'Principes' van de Investors in People Standaard 2005: Plannen, Uitvoeren en Beoordelen.

Onder het Principe 'Plannen' wordt verstaan: *het ontwikkelen van effectieve strategieën om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen*. Of dat doet, wordt getoetst onder indicator één tot en met vier.

Het Principe 'Uitvoeren' betekent: *effectief actie ondernemen om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen*. Dat wordt gemeten bij indicator vijf tot en met acht.

Het Principe 'Beoordelen' houdt in: *de organisatie kan het effect aantonen van zijn investering in mensen op de prestaties van de organisatie*. Dat wordt getoetst bij indicator negen en tien.

Berekend aan de hand van de scores op het Verplicht Bewijs per indicator - zie hierna - levert dat het volgende beeld op.



'Voldoende score' wil zeggen dat een ruime meerderheid van de ondervraagden (ofwel ten minste driekwart) vond, dat aan de verplichte bewijzen voor dat principe wordt voldaan. 'Op weg' wil zeggen dat ten minste de helft (maar minder dan driekwart) vond, dat aan de verplichte bewijzen voor dat principe wordt voldaan. 'Onvoldoende' betekent dat voor wat betreft minder dan de helft van de ondervraagden van aan de verplichte bewijzen voor dat principe voldoet.

A. 2. Score per Investors in People Indicator en verplicht bewijs

Om aan de Investors in People Standaard te voldoen, moet ☐ aan alle tien indicatoren van die Standaard voldoen. Elke indicator telt één of meer zgn. verplichte bewijzen en ☐ moet steeds positief scoren op *alle* verplichte bewijzen.

In de indicatoren en bij het verplicht bewijs wordt soms gesproken over 'mensen' en dan weer over 'managers' en 'directie'. De scores van 'mensen' volgen uit de antwoorden van alle ondervraagden, want hierover zijn aan iedereen vragen gesteld. De scores van 'managers' volgen uit de antwoorden op een aantal specifieke vragen in de vragenlijst voor alléén kernteamleiders en de directie. Het bewijs voor 'de directie' is geleverd via bepaalde vragen aan uitsluitend de directie van

Kon op grond van de antwoorden van ten minste 75% van de ondervraagden worden vastgesteld dat aan dit onderdeel is voldaan, dan scoort een verplicht bewijs een ☒. Bij een positieve score door tussen 50% en 75% van de ondervraagden is het ☐ en bij een positieve score van minder dan 50% is het ☐.

PLANNEN

Een Investor in People ontwikkelt effectieve strategieën om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen.

Indicator 1

Een strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie is duidelijk geformuleerd en wordt begrepen.

Verplicht bewijs

- 1a De directie zorgt ervoor dat de organisatie een duidelijke missie en visie heeft, ondersteund door een strategie voor verbetering van haar prestaties. +
- 1b De directie zorgt ervoor dat de organisatie een bedrijfsplan heeft met meetbare resultaten. +
- 1c De directie zorgt voor constructieve verhoudingen met vertegenwoordigende groepen (voorzover aanwezig) en deze groepen worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan. +
- 1d Managers kunnen beschrijven hoe ze mensen betrekken bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan en bij het overeenkomen van teamdoelen en individuele doelen. +
- 1e Leden van vertegenwoordigende groepen (MR) kunnen bevestigen dat de directie zorgt voor constructieve verhoudingen met die groepen en dat ze worden geraadpleegd bij de ontwikkeling van het bedrijfsplan. +
- 1f Mensen kunnen de doelen van hun team en de organisatie uiteenzetten op een bij hun rol passend niveau en kunnen beschrijven hoe zij behoren bij te dragen aan het ontwikkelen en bereiken van deze doelen. +

Toelichting op de indicator

De succesvolste organisaties hebben een duidelijke 'bedrijfsstrategie'; dat wil zeggen dat ze helder zijn over wat ze doen, wat ze van plan zijn en hoe ze dat willen bereiken. Ze delen deze informatie met hun medewerkers om er zeker van te zijn dat iedereen begrijpt hoe de organisatie probeert haar prestaties te verbeteren en haar visie te realiseren.

Deze indicator toetst of deze duidelijkheid in _____ bestaat en of de medewerkers een gezamenlijk beeld hebben van hoe de school haar resultaten wil verbeteren.

Om dit te bereiken zijn een heldere missie en (onderwijs)visie vereist, die worden ondersteund door een strategie voor prestatieverbetering. _____ moet aantonen dat er een school/bedrijfsplan is ontwikkeld met steun van 'representatieve groepen' (als die er zijn). Individuen moeten de

Indicator 3

Strategieën voor het managen van mensen zijn erop gericht om gelijke kansen te stimuleren in de ontwikkeling van de mensen in de organisatie.

Verplicht bewijs

- 3a De directie kan strategieën beschrijven die zij toepast voor het scheppen van een omgeving ☒ waarin iedereen wordt aangemoedigd om ideeën aan te dragen om eigen en andermans prestaties te verbeteren.
- 3b De directie erkent de verschillende behoeften van mensen en kan strategieën beschrijven die ☒ zij toepast om ervoor te zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen, ter verbetering van hun prestaties.
- 3c Managers erkennen de verschillende behoeften van mensen en kunnen beschrijven hoe zij ☒ ervoor zorgen dat iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen, ter verbetering van hun prestaties.
- 3d Mensen vertrouwen erop dat managers oprecht betrokken zijn om ervoor te zorgen dat ☐ iedereen gepaste en eerlijke toegang heeft tot de benodigde ondersteuning en dat er gelijke kansen zijn voor mensen om te leren en te ontwikkelen, ter verbetering van hun prestaties.
- 3e Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij zijn aangemoedigd om ideeën ☐ aan te dragen om hun eigen en andermans prestaties te verbeteren.

Toelichting op de indicator

'Investor in People' organisaties creëren een werkomgeving waarin iedereen zich in staat voelt een bijdrage te leveren en de mogelijkheid heeft om te leren en zich te ontwikkelen om zo beter te presteren. Dit is in zijn algemeenheid goede bedrijfsvoering voor alle organisaties, omdat het verbeteren van prestaties van medewerkers op individueel niveau en teamniveau leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie als geheel.

Deze indicator toetst of ☐ een zodanige werkomgeving heeft gecreëerd, dat medewerkers worden aangemoedigd ideeën aan te dragen om hun eigen en andermans prestaties te verbeteren en waarin iedereen de ondersteuning en leer- en ontwikkelmogelijkheden krijgt die hij nodig heeft om zijn prestaties te verbeteren.

Om aan de indicator te voldoen, moet ☐ kunnen laten zien, dat men een cultuur van continue verbetering heeft gecreëerd waarin medewerkers hun ideeën over verbetering met elkaar delen, waar hun persoonlijke behoeften worden erkend en toereikende en eerlijke mogelijkheden voor leren en ontwikkelen worden geboden, om tot betere prestaties te komen.

Leidinggevenden moeten zich werkelijk betrokken voelen bij het verwezenlijken hiervan en gelijke kansen verzekeren voor mensen op leren en ontwikkeling, in lijn met wat de school van hen verlangt. De medewerkers moeten overtuigd zijn van deze betrokkenheid en kunnen beschrijven hoe ze zijn aangemoedigd om ideeën aan te dragen om hun eigen prestaties en die van anderen te verbeteren.

Aan deze indicator is wat wat betreft de leiding voldaan. Zoals ook in Onderdeel B blijkt, vindt vooral een bepaalde groep medewerkers, de 'oudere garde', dat zij onvoldoende ontwikkelingskansen krijgt. Uit dat Onderdeel blijkt verder dat zij, maar meer nog de 'jongere garde', mogelijkheden missen om zichzelf te verbeteren, kennis uit te wisselen en samen te werken aan een hoger professioneel niveau.

Indicator 4

De competenties waarover managers moeten beschikken om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen, zijn duidelijk geformuleerd en begrepen.

Verplicht bewijs

- 4a De directie kan beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen nodig zijn voor managers om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen en welke plannen zij toepast om ervoor te zorgen dat managers over deze competenties beschikken. +
- 4b Managers kunnen beschrijven welke kennis, vaardigheden en gedragingen zij nodig hebben om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen. ○
- 4c Mensen kunnen beschrijven wat hun manager behoort te doen om hen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen. ○

Toelichting op de indicator

Effectief management is cruciaal voor elke organisatie die haar doelen wil bereiken en prestaties wil verbeteren. Maar om effectief te kunnen zijn, moeten managers eerst begrijpen wat er van hen wordt verlangd.

Deze indicator toetst of duidelijk is over wat er van managers wordt verwacht in termen van de wijze waarop zij mensen moeten leiden en ontwikkelen binnen de organisatie en of de school plannen heeft uitgewerkt om hen van deze competenties te voorzien.

Om hieraan te voldoen, moet duidelijk zijn gedefinieerd welke kennis, vaardigheden en gedragingen de leidinggevenden dienen te verwerven en te laten zien bij het leiden en ontwikkelen van mensen om de doelen te behalen en de gewenste cultuur te scheppen. moet ook plannen hebben ontwikkeld om ervoor te zorgen dat haar leidinggevenden deze competenties bezitten.

De leidinggevenden moeten de vereiste competenties begrijpen en kunnen beschrijven wat er van hen wordt verlangd. Om te kunnen weten wat zij mogen verlangen van hun leidinggevende, moeten ook medewerkers begrijpen wat de organisatie verlangt van haar leidinggevenden in termen van de wijze waarop zij mensen moeten leiden en ontwikkelen.

Aan deze indicator wordt deels voldaan. De leidinggevenden van vinden dat zij hun kennis, vaardigheden en gedragingen om mensen effectief te leiden, te managen en te ontwikkelen nog kunnen verbeteren. Veel medewerkers geven aan dat zij niet goed weten welke steun zij van hun leidinggevende kunnen verwachten.

UITVOEREN

Een Investor in People onderneemt effectief actie om de prestaties van de organisatie te verbeteren met behulp van haar mensen.

Indicator 5

Managers zijn effectief in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen.

Verplicht bewijs

- 5a Managers kunnen uitleggen hoe zij effectief zijn in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen. ☒
- 5b Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij mensen, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback geven op hun prestaties. ☒
- 5c Mensen kunnen uitleggen hoe hun managers effectief zijn in het leiden, managen en ontwikkelen van mensen. ☐
- 5d Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij, regelmatig en tijdig, opbouwende feedback krijgen op hun prestaties. ☐

Toelichting op de indicator

Leidinggevenden spelen duidelijk een vitale rol in het helpen van medewerkers bij het maximaliseren van hun bijdrage aan de organisatie. Dit betekent dat zij effectief moeten zijn in de manier waarop zij leiden, managen en hun mensen ontwikkelen.

Deze indicator toetst of de leidinggevenden van _____ de rol vervullen die van hen wordt verwacht en of zij de door de school vereiste competenties vertonen.

Om hieraan te voldoen, moeten leidinggevenden hun teams leiden en ontwikkelen in lijn met de gedefinieerde competenties. Dit houdt onder meer in dat zij mensen, tijdig en regelmatig, constructieve feedback geven op hun prestaties, zodat zij hun bijdrage aan de school kunnen maximaliseren.

Medewerkers moeten uit kunnen leggen hoe hun leidinggevenden effectief zijn in hun ondersteuning en hen voorziet van de feedback die ze nodig hebben om hun prestaties te versterken of verbeteren.

Aan deze indicator wordt voor wat betreft de leiding voldaan, maar ten minste bijna de helft van de medewerkers vindt dat hier verbetering mogelijk is. Eén van de redenen is vermoedelijk dat men niet

goed weet wat van de eigen leidinggevende te verwachten is. Een andere reden kan zijn dat ook de medewerkers zien dat de leiding soms niet helemaal is opgewassen tegen haar taken (zie ook hiervoor bij Indicator 4).

Onze indruk is dat meer aandacht voor medewerkers in de vorm van positieve, inhoudelijke feedback veel zou kunnen verbeteren. Uit de score bij Indicator 6 blijkt dat een ruime meerderheid wel voldoende waardering ervaart. Dat kan komen doordat de leiding wél voldoende waardering toont, maar het verschil kan ook komen doordat men voor waardering meer geïntereerd is op de eigen leerlingen en collega-docenten.

Indicator 6

De bijdrage van mensen aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.

Verplicht bewijs

- 6a Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop zij individuele bijdragen van mensen aan de organisatie erkennen en waarderen.
- 6b Mensen kunnen beschrijven hoe zij bijdragen aan de organisatie en geloven dat zij een positief verschil maken in haar prestaties.
- 6c Mensen kunnen beschrijven hoe hun bijdrage aan de organisatie wordt erkend en gewaardeerd.

Toelichting op de indicator

Het succes van een organisatie hangt grotendeels af van de tijd, moeite en ideeën die medewerkers steken in het helpen behalen van haar doelstellingen. Om die inspanning te doen, moeten medewerkers voelen dat wat zij doen verschil uitmaakt en wordt gewaardeerd door hun manager.

Deze indicator toetst hoe effectief leidinggevend de bijdragen van medewerkers aan de organisatie erkennen en waarderen.

Om hieraan te voldoen, zal de school over een cultuur moeten beschikken waarin individuele prestaties worden gemeten, waardoor managers de mogelijkheid hebben om de bijdragen die medewerkers hebben geleverd, te begrijpen en te belonen.

Daarnaast moet er bewijs zijn dat managers aan hun medewerkers laten weten hoeveel zij hun bijdrage aan waarderen.

Medewerkers zullen moeten begrijpen hoe zij bijdragen aan en moeten zich erkend en gewaardeerd voelen voor het maken van een positief verschil in de prestaties van de school. Om aan deze indicator te voldoen, moeten medewerkers echte voorbeelden kunnen geven van hoe zij hebben bijgedragen en hoe leidinggevend hun waardering hebben laten zien.

Aan deze indicator wordt voor wat betreft een ruime meerderheid van de respondenten voldaan.

Indicator 7

Mensen worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en verantwoordelijkheid te nemen door hen te betrekken in besluitvorming.

Verplicht bewijs

- 7a Managers kunnen beschrijven hoe zij een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid  stimuleren, door mensen aan te moedigen deel te nemen in besluitvorming, zowel individueel als via vertegenwoordigende groepen (voorzover aanwezig).
- 7b Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om deel te nemen aan  besluitvorming die van invloed is op de prestaties van individuen, teams en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau.
- 7c Mensen kunnen beschrijven hoe zij worden aangemoedigd om zich eigenaar te voelen en  verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, teams en de organisatie, op een bij hun rol passend niveau.

Toelichting op de indicator

Algemeen bekende kenmerken van goed presterende organisaties zijn effectieve betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers, die het mensen mogelijk maakt een grotere rol te spelen in besluitvorming.

Deze indicator toetst of medewerkers van _____ worden aangemoedigd om deel te nemen aan besluitvorming en zich eigenaar te voelen van en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van individuen, teams en de school als geheel.

Om hieraan te voldoen, moeten leidinggevendenden van _____ kunnen uitleggen hoe zij mensen aanmoedigen om betrokken te zijn bij het besluitvormingsproces, op individuele basis dan wel via vertegenwoordigende groepen. Zij moeten ook laten zien hoe ze mensen aanmoedigen om zich eigenaar te voelen van en verantwoordelijkheid te nemen voor genomen besluiten.

Als resultaat van deze benadering zullen mensen in staat moeten zijn om te beschrijven hoe zij zijn betrokken in besluitvorming op een bij hun rol passend niveau en hoe zij zijn aangemoedigd om zich eigenaar te voelen van en verantwoordelijkheid te nemen voor besluiten die van invloed zijn op de prestaties van _____

Binnen _____ vindt, en de medewerkers bevestigen dat ook, op diverse momenten overleg plaats. Mensen kunnen dus deelnemen aan besluitvorming. Toch vinden veel mensen dat het overleg hen niet stimuleert om zich eigenaar te voelen van besluiten en daarvoor verantwoordelijkheid te nemen.

Indicator 8

Mensen leren en ontwikkelen op effectieve wijze.

Verplicht bewijs

- 8a Managers kunnen beschrijven hoe zij ervoor zorgen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van mensen wordt voorzien. +
- 8b Mensen kunnen beschrijven hoe in hun leer- en ontwikkelbehoeften is voorzien, wat zij hebben geleerd en hoe ze dat hebben toegepast in hun rol. +
- 8c Mensen die nieuw zijn in de organisatie en mensen die een nieuwe rol hebben gekregen, kunnen beschrijven hoe hun inwerkprogramma hen heeft geholpen om effectief te presteren. =

Toelichting op de indicator

Een organisatie kan slechts dan werkelijk effectief leren en ontwikkelen als haar medewerkers effectief leren en ontwikkelen. Dit betekent dat ervoor moet zorgen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van haar medewerkers wordt voorzien, ook waar het basisvaardigheden betreft, en dat zij de mogelijkheid krijgen om hun nieuwe kennis of vaardigheden toe te passen in hun functie.

Deze indicator toetst hoe effectief leidinggevend de leer- en ontwikkelplannen van implementeren en hoe wordt voorzien in de behoefte van de mensen, zodat zij effectief kunnen presteren en bijdragen aan het succes van de organisatie.

Om hieraan te voldoen, moeten leidinggevend aantonen dat in de leer- en ontwikkelbehoeften van mensen wordt voorzien door passende activiteiten, die het hen mogelijk maken om te doen wat er van hen wordt verwacht, ongeacht of ze nieuw in De Rotonde zijn gekomen, een andere functie hebben gekregen of zich ontwikkelen in hun huidige functie.

Mensen die aan gepaste leer- en ontwikkelactiviteiten meedoen, kunnen beschrijven wat ze hebben geleerd en hoe dit hen helpt in het uitoefenen van hun functie.

Zowel mensen die onlangs bij De Rotonde zijn komen werken of intern ander werk zijn gaan doen als hun collega's, geven aan dat het inwerken van mensen in het nieuwe werk verbeterd moet worden.

BEOORDELEN

Een Investor in People kan het effect aantonen van zijn investering in mensen op de prestaties van de organisatie.

Indicator 9

Investing in mensen verbetert de prestaties van de organisatie.

Verplicht bewijs

- 9a De directie kan de totale investering van de organisatie in tijd, geld en middelen voor leren en ontwikkelen beschrijven. +
- 9b De directie kan uitleggen, waar wenselijk in meetbare termen, hoe leren en ontwikkelen de prestaties van de organisatie hebben verbeterd. +
- 9c De directie kan beschrijven hoe de evaluatie van haar investering in mensen wordt gebruikt om haar strategie voor verbetering van de prestaties van de organisatie te ontwikkelen. +
- 9d Managers kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van hun team en de organisatie hebben verbeterd. +
- 9e Mensen kunnen voorbeelden geven van de manier waarop leren en ontwikkelen de prestaties van henzelf, hun team en de organisatie hebben verbeterd. +

Toelichting op de indicator

Elke bedrijfsmatige investering moet rendement opleveren. Dat geldt ook voor investeren in mensen in scholen. Ook in een school is het ultieme doel van effectief leiden en ontwikkelen van mensen om de prestaties van de organisatie te verbeteren. Ook scholen moeten (daarom) inzicht hebben in hun rendement in dezen.

Deze indicator meet of de investering in mensen voor de school de moeite waard is geweest en of de mensen in het effect hiervan inzien op de prestaties.

Om hieraan te voldoen, moet de schoolleiding de totale investering in leren en ontwikkelen bepalen, beoordelen en verbinden met de prestatieverbeteringen die dit tot stand heeft gebracht en hoe deze informatie gebruikt in toekomstige strategieën.

Als resultaat van deze evaluatieactiviteit is de schoolleiding in staat om uit te leggen en te kwantificeren, niet alleen hoe leren en ontwikkelen van de medewerkers de prestaties heeft verbeterd op alle niveaus, maar ook hoe dit effect heeft op toekomstige strategieën.

Op individueel niveau zullen mensen het effect moeten kunnen uitleggen dat hun leren en ontwikkelen heeft gehad op hun eigen presteren en dat van hun team en de school als geheel.

Aan deze indicator wordt voor wat betreft een ruime meerderheid van de respondenten voldaan.

Indicator 10

Er worden voortdurend verbeteringen aangebracht in de manier waarop mensen worden gemanaged en ontwikkeld.

Verplicht bewijs

- 10a De directie kan voorbeelden geven van de manier waarop de evaluatie van haar investering in mensen heeft geleid tot verbeteringen in de organisatiestrategie voor het managen en ontwikkelen van mensen. +
- 10b Managers kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die ze hebben doorgevoerd in de manier waarop zij mensen managen en ontwikkelen. +
- 10c Mensen kunnen voorbeelden geven van verbeteringen die zijn doorgevoerd in de manier waarop de organisatie mensen leidt en ontwikkelt. 0

Toelichting op de indicator

Een cultuur van permanente verbetering is de kern van de meest succesvolle organisaties. Omdat mensen het grootste verschil maken tussen succes en falen, is het met name belangrijk om steeds verbeteringen aan te brengen in de wijze waarop een organisatie haar mensen managet en ontwikkelt.

Deze indicator toetst hoe goed de directie blijft leren en haar benadering van het leiden en ontwikkelen van mensen blijft verbeteren om de prestaties van de school te verbeteren.

Om hieraan te voldoen, moet de schoolleiding kunnen aantonen dat de uitkomsten van de evaluatie van haar investering in mensen worden gebruikt om constant verbeteringen aan te brengen in de wijze waarop mensen worden geleid en ontwikkeld.

Als resultaat van deze benadering, moeten leidinggevendenden kunnen uitleggen hoe zij hun werkwijze hebben aangepast en verbeteringen hebben aangebracht in de wijze waarop zij mensen leiden en ontwikkelen. Deze verbeteringen moeten worden bevestigd door de eigen medewerkers.

Aan deze indicator wordt voor wat betreft de leiding voldaan. Zij vindt dat in het afgelopen jaar veel is verbeterd in de aansturing en ontwikkeling van medewerkers. Ten minste de helft van de medewerkers vindt dat ook, maar anderen herkennen dat minder. Mogelijk omdat de veranderingen hen minder raken of omdat de verbeteringen voor hen minder zichtbaar zijn.

B. Vergelijking tussen deelgroepen op Verplicht Bewijs

Hieronder volgt een uitsplitsing naar verschillende deelgroepen. Indien uit een bepaalde groep geen respons is, dan wordt dat aangegeven met een -. Bijvoorbeeld wanneer zich onder de tijdelijken geen leidinggevend bevinden en voor een bepaald resultaatgebied alleen naar de mening van leidinggevend wordt gevraagd.

Leiding

Scores van alle geënquêteerden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a b c d e f	a b c d	a b c d e	a b c	a b c d	a b c	a b c	a b c	a b c d e	a b c
+++++	++++○	++++○	○○○	++++○	+++++	++++○	++++=	+++++	++++○

Scores van alleen de (top)leiding

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a b c d e f	a b c d	a b c d e	a b c	a b c d	a b c	a b c	a b c	a b c d e	a b c
+++++	+++++	++++○	○○○	+++++	+++++	+++++	++++○	+++++	+++++

De leiding, directie en kernteamleiders, en de medewerkers van blijken op heel veel punten dezelfde mening zijn toegedaan. De medewerkers laten met een score van ○ op 2d merken dat zij minder goed weten wat met hun leer- en ontwikkelactiviteiten bereikt moet worden dan de leiding. Zij zijn er met een score van ○ op 3d ook minder van overtuigd dat iedereen binnen gelijke kansen op ontwikkeling heeft

Zowel de leiding als de medewerkers geven met een score van ○ op 3e aan dat bij mensen meer aangemoedigd zouden moeten worden om zichzelf en elkaar te verbeteren. Zowel de medewerkers als de leiding zelf vinden dat de leiding nog niet alle vaardigheden, etc. in huis heeft om mensen effectief te leiden en te ontwikkelen. Ook vinden beide groepen dat de medewerkers beter geïnformeerd kunnen worden over de steun die zij van de leiding kunnen verwachten. De medewerkers zijn consequent in hun aarzelingen met betrekking tot de leiding. Met een score van ○ op 5c en 5d laten ze zien dat ze de leiding in de dagelijkse praktijk niet altijd effectief vinden. Ze vinden onder meer dat ze te weinig (constructieve) feedback krijgen. Ook zijn de medewerkers minder tevreden met de kwaliteit van het overleg binnen De score ○ bij 7c duidt erop dat veel medewerkers vinden dat ze meer invloed zouden willen hebben in de besluitvorming. Dat kan aan de inhoud liggen, maar ook aan de kwaliteit van het overleg, bijv. aan de manier waarop overleggen worden voorbereid en geleid.

Zowel de leiding als de medewerkers vinden dat nieuwe medewerkers bij en medewerkers die intern van baan veranderen, niet goed worden ingewerkt. De leiding geeft zichzelf